

5. 電通のブランド管理システム

(株)電通 第一マーケティング局 棟 方 信 彦
(株)電通 マーケティング統括局 赤 井 俊 一

棟方 本日はこのような機会を与えていただき、ありがとうございます。多くの業界では技術交流があつて、日頃お互いがやっていることを反省し、改善する機会があるのですが、私どもにはなかなかチャンスがありません。このような機会に東急エージェンシーさん、旭通信社さん、博報堂さんの話を聞かせていただくことは、私たちにとってもためになるということで非常に感謝しています。

ここには、私がつくった簡単なブランド・エクイティ論の系譜があります。ご承知のように、エクイティという言葉は1991年頃から一気にマーケティング界に広まりました。よく考えますと、ブランドそのものが価値を持っているという考え方は、もっと古いものだと言えます。今回この表を見ていて、気づいたことをお話しさせていただきたいと思います。

実は、古い研究や知見などに学ぶ点が多いのではないかと感じています。そのような意味で、16世紀以前の話がどこまで参考になるか分かりませんが、昨日たまたま聖書を見ておりましたら、焼き印という言葉が出てきました。原語を見ると「マーク」となっています。これは、征服者が、被征服者に焼き印を付けるという過激なものですが、ブランドの原型ではないかと思いました。

それから、これはブランド・ロイヤルティ論の所、1955年から70年辺りのところになると思いますが、和田先生の大変立派な研究などがあります。また、私が最近発見したのは、以前甲南大学いらっしゃいました山中先生が65年に『マーケティング・ロイヤルティ』という本をお出しになっています。そこで、先生に「下さい」と申し上げたところ、ご本人も「某大学の大学院博士課程の学生が研究のために持ち出してから帰っていない」と言うことでした。国会図書館にあるだろうということだったのですが、実は私どもの吉田秀雄記念図書館にございまして、現在私が占有しております。この本の中にも非常に優れた銘柄の研究が紹介されていまして、ブランドの話は古いマーケティングあるいはコミュニケーションの普遍的な話題だということを、このようなチャートをつくりながら感じた次第です。

ところで、私ども電通のブランド管理システムということになるのですが、私が担当しました時点を中心に3つの区分に分けさせていただきました。この点についても青木幸弘先生が、大変立派なまとめを日経広研に出しておいでですが、私なりの見方で、会社のプロジェクト対応ということでざっくり分けてみました。

1 番目の時代がだいたい1993年ぐらいまでの時代で、ブランド・エクイティ論以前というくくり

かたをしました。これは、何人かの先生の区分とは多少違っています。私どもの会社の事実ということでキー・ファクターとなる項目をいくつか挙げてみました。電通では1960年代の後半から消費者行動データ、消費者意識データの蓄積を目指してきました。これが、私どもがブランドに取り組むときの1つの癖ということが出来ると思います。その後、ブランド・アイデンティティ論が出て参りますが、当時の先輩の企画書などを見てますと、CI（コーポレート・アイデンティティ）との連携と統合化の意識の中でブランド・アイデンティティをとらえていました。企業と個別のブランドの問題は、非常に課題の多い領域ですが、そのようなことについて1980年代半ばに取り組んでいたということが分かりました。

それから、先ほど出ていましたブランド・ロイヤルティ論についても1989年、さらに1993年からブランド・パワーの指標という視点でブランド・ロイヤルティ、あるいはこれに対応するアビリティという概念を用いて、購入意向と実際の購買行動の指標を組み合わせ、ブランド管理に取り入れていました。

このような時代を受けまして、2番目の時代が実際に私が担当しましたところ、3番目がこれからお話しします赤井の担当する時代です。2番目のブランド・エクイティ期というのは時代設定に色々な議論がありましたが、94年以降ということで、まだ終わっていないという形になっています。それから3番目の発展ブランド・エクイティ期は、97年から始まったと理解しています。私どもの企業の実体も、ここで少しブランド・エクイティの適応の場面を考えてゆくべきではないか、という認識が出てきました。その辺を一番下に簡単にまとめさせていただきましたが、それが今日の電通のブランド管理システムの課題あるいは狙いということになっています。

簡単に3ポイント挙げさせていただきましたが、ここではブランドについて実際の、実務的な要請が、多岐にわたるということがあります。商品の種類、競争の状況、求められるサポートの場面など実に様々でして、そのような要望にいかにか総合的に、かつ全体ということを見ながら対応してゆくということが、さらに必要になってきています。そういった意味で、多角的課題解決といった方向に向かわざるを得ないと思っています。ブランドの問題は、単一の指標、単一の枠組みでは無理だと言われていますが、実務的に見てもその通りだと思います。

2つ目は、状況適合的ということです。これは、先ほど一貫性、超長期記憶という言葉がございましたけれども、ブランドの作業というのは、これからブランドを生み育てていくという作業も実に多くあります。そのような点に着目しますと、製品のライフサイクルの様々な違いに応じてブランド管理システムも対応力を持たなければならないという視点で、現在のブランド管理システムを再構築し、活用化を図っているわけです。その中で特に意識しておりますのは、実際の広告活動のダイナミックスです。これは、広告の表現上残すものと変えるものということですが、このダイナミックスさにブランド・エクイティ論を当てはめるときに、少し合致しない部分があるのではないかということです。ブランド・エクイティ論の限界とまでは申しませんが、どうやってダイナミズムを付けていくかということが私たちの課題です。

最後に、やはり実務ベースですから、具体的な提案に結びつけるということです。コミュニケー

ションというのは広告だけに限られたことではございませんでして、IMC と書きましたが、こういった点で具体的政策への指針が出せることが必要とされています。

今日のこのようなブランド課題の具体的な解決のために、もう1ポイント付け加えたいと思います。それは IT 技術の活用、情報技術がソフト、ハードそれぞれに活用されながらこのような課題を果たしているわけです。この点について、具体的に赤井の方からパソコンの画面でご説明させていただきます。

赤井 マーケティング統括局におります赤井と申します。部長（棟方先生）が「電通のブランド管理システム」というそのままのタイトルを出してしまったので、非常に苦勞しました。今日は管理システム全体をお話しするよりも、本日の議題に合わせて、フォーカスを絞ってお話をしようと思ひましてスライドをつくって参りました。それに沿って、ご説明したいと思います。まず、手前どもの考え方を説明しながら、2つシステムがございますので、それらを具体的にお話しさせていただきます。

最初に、広告とブランドを考えるときのスタンスを明確にしておきたいということで、まず手前どもの統合的アプローチ、インテグレーション・モデルというのを簡単に説明しておきます。これは、消費者の消費活動に影響を及ぼすコミュニケーションの効果プロセスを想定している考え方です。昨年度の日本広告学会で、手前どもの鈴木宏衛が発表させていただいておりますので、詳しいことはそちらに当たっていただきたいと思います。広告情報処理、ブランド情報処理、購買情報処理という3つの考え方を持ち、処理される情報内容によって、その段階を整理しています。

広告情報処理というのは、消費者が外部からの広告情報を処理する、文字通りそういうことです。広告を見ているときに受け取った情報や表現されたことに対する感情が、記憶に蓄えられているといった段階です。

ブランド情報処理というのは、外部からきた情報が個別に受け取られて、消費者の心の中で抽象化されてブランド概念をつくっていくというプロセスです。消費や広告に関する情報が、ブランドや商品ごとに整理され蓄えられていくということです。

購買情報処理とは、最初に岸先生からもお話があったようなことです。購買ニーズの解決、たとえば「風邪を引いたので薬が欲しい」と考えたときのニーズを解決する意思決定を考えるプロセスです。商品やブランドを選択するために、過去にさかのぼった記憶やブランドに関する記憶が利用されるという処理プロセスです。

インテグレーション・モデルとは、この3つのプロセスの相互関係や反応を考えていくものです。たとえば、広告の情報によって起動するオンライン反応というものがあります。これは、広告接触がきっかけになってブランド概念がつくられて、購買反応を起こすというものです。広告で態度がつくられて購買に結びつくといった流れです。もう一つアクセス反応といって購買のニーズによって起こるものもあります。消費者が感じたニーズによって、関連情報を検索し、広告やブランドの記憶を利用するといったものです。こうしたモデルを用意して、よく言われますブランドの高関与、低関与での効果やアプローチの違いを整理しています。

そして、消費者の消費行動全体の中で、ブランドの効果を考え、この3つの情報処理の間にどのような結びつきやパスをつくっていくのかが、広告やブランド戦略を考えるときの鍵だと考えています。ですから、購買に必要とされるブランド記憶は何なのか、そのブランドの情報をどのようにつくっておけばよいのか、そしてそのためには広告情報をどのように提供すればよいのかというのが、広告戦略、ブランドの戦略をつくっていく時の、手前どもの仕事の手順になります。

それとともに、購買行動の関連や広告コミュニケーション効果の管理を考えますと、やはりブランドの情報処理、ブランドの資産項目をしっかり検討することが、コミュニケーション効果についての統合的な指標であると考えています。つまり、資産項目の力具合や記憶されている連想の形を見ていくことが、効果測定や成果をとらえていくときに大切だと言うことです。

今日は議題に沿った形でシステムを紹介させていただきます。本日は資産をめぐる指標に注目している電通ブランド力診断システム「AD-VENTURE」と、連想の形に注目している電通コミュニケーション開発システム「AD-BALLOON」について説明させていただきます。

その前にブランド・マネジメントの考え方について簡単に申し上げます。まずブランドには「資産」と「活力」の力があると捉えています。「資産」は、これまでのマーケティング活動の蓄積評価です。たとえば、知覚品質といったような項目です。もう1つは、存在感、時流感という意味の「活力」で、簡単に言うと「いけてるね」ということです。この2つを捉えて、蓄積された評価があるブランドは、もてるストックをいかにフローにしていくか、逆に昨今登場したヒット商品は、いかにフローの力をストックにしていくか、そこを考えていくことがブランド・マネジメントの一番大きいフレームだと思っています。

もう1つ、市場の中での次元を考えたときにブランドは、あまねく競合の中でいかに選択され続けるかと、顧客とどのような関係をつくるかという2つを考えなければならないと思います。競合の中で選択され続けるパワーを定量的に管理し、顧客との関係の形を定性的につかんでいくことが、一貫継続されなければならないということです。強いブランドをつくっていくためには、資産と活力のマネジメントを競合優位性を管理することと「らしさ」を開発してゆくという点から行っていく必要があると思います。先ほど申し上げました「AD-VENTURE」と「AD-BALLOON」は、これを担っています。

まず、「AD-BALLOON」の方からご説明申し上げます。アプローチ方法は定性情報の分析です。消費者の声そのものをデータにします。集めた「らしさ」を見てクライアントに提示しながら、ご意思の確認をします。「こういうことでよろしいですか」「思った通りですか」ということです。思った通りでなければ、ブランドの価値なりを明確化してコミュニケーション提案にもう一度反映するというアプローチです。

問題になりますのは、自由回答の分析の方法です。これまで分析者の主観に負う部分が大きかったフリーアンサーの収集分析、提案のプロセスに、コンピュータを用いた解析システムを用いました。お客様からあがってきたデータを、テキスト・データに置き換えて分かりやすいビジュアルにしてゆきます。「DE-FACTO」というのがシステム・エンジン部分の名前です。まず単語の頻度を

測定し、連想の量ですとか、ポジティブ、ネガティブ、ニュートラルといった方向などを見ます。

さらにある公式で単語に重要度を与えます。単語ごとにテキストの中での文脈の重要度を決め、重要度の高い単語を共有しているテキストほど関連度が高いとします。ここで、関連、いわゆる意味同士のつながりを見ていくという方法を用います。

こうしてブランド連想の辞書を持ちます。この辞書は、言葉に数値を持たせておきますので、あるキーワード、たとえばこれは車フォーラムのネットワーク上のデータを入力したのですが、「RV」というキーワードを入力しますと、関連度の高い単語から順にランキングが出てくるといふ検索機能を持ちます。

また、異なる単語同士を結びつける最短のルート・パスを描いてくれます。三題噺を考えるようにブランドのアイデアを考えてみるができます。このようにブランドの次の一手を考えるときに発散して思考する、発想支援の機能があります。

これと共に「AD-BALLOON」は、収束的にブランドの連想構造を描いてゆきます。ブランドの連想構造を3つの面から捉えます。ブランドの選択にまつわるベネフィット「価値」と、ブランドと顧客の間にある関係のイメージ「性格」、そして何に結びつけて覚えてもらっているかというシンボルの部分、「記憶」の3つです。今申しました3つを「ラダリング」「パーソナリティ」「ネットワーク」という分析で探ります。

まず、ネットワーク分析から説明します。「思いつくことを自由に答えて下さい」ですとか、文章完成法で「ブランド何某はこういうものだ」ということを消費者に答えていただきます。いただいたテキスト・データを、同じ意味、同じ言葉の概念、クラスターでくくりまして、それにラベルを付けてそれぞれの関連度をぐしゃっと出します。実際は3次元なのですが、ある方法を用いまして、2次元に圧縮します。

ご説明用に架空の例を作ってみました。このようなビジュアルがアウトプットされます。スプリングアルゴリズムという考え方をういて関連度の強いものほど近く、弱いものほど遠くに描きますので、真ん中にあるものほど他との関連が強いということになります。作ってみたこの例では、ロゴマークが最も思い出されやすい要素ということになります。

各カードから出てくる関連度の中で最も強そうなものをあるエッジで残しますと、ひとつのつながりが、ある時期のコミュニケーション文脈に表れていた要素であったりします。つまりこれまでのコミュニケーションが、どんな風に消費者の心の中に積み重ねて残っているのかが、ざっと分かるわけです。

さらにこの図は、コンピュータ上の画面ですのでシミュレーションを行うことができます。次の一手を探すために試してみる、お客様の頭の中をいじってみようという考え方です。

ある目的、たとえば「素材」と「味言葉」を結びつけるといった目的に沿って配置を並び替え、目的に対して効果的なパスをつくるには、どういう連想のつながりがコミュニケーションで強化されるとよいかシミュレーションできるということです。

パーソナリティ分析は使用者イメージや人格イメージをとります。これはお客様が言葉で答えて

いただくレベルで判断する場合と、ビジュアル刺激を使って出てくる言葉というものを対象にする場合があります。同様のカードでビジュアル化します。独自に持っているカードは市場の中で独自のパーソナリティー、両方に結びついているのは取り合っているパーソナリティーを表わします。

パソコンを使っていますので、情報を大量に処理できます。したがって、セグメント別に分けて分析できます。購入意向ありとなしなどの層別に比較すれば受容されているイメージと拒否されているイメージの違いが把握できます。

3つ目はラダリング分析です。これはディテイルド・インタビューでやる場合もありますし、簡単な質問票でやる場合もあります。いずれにせよ「なぜこのブランドを選びますか」という問いの答えをいただきまして、同じような意味のカードでまとめます。それぞれのカードは関連度を持っていますので強い関連度を持っているものは太いラインで、弱いものは細く表示されます。このようにビジュアルにベネフィットの束を示し、ブランドの価値を考えていきます。

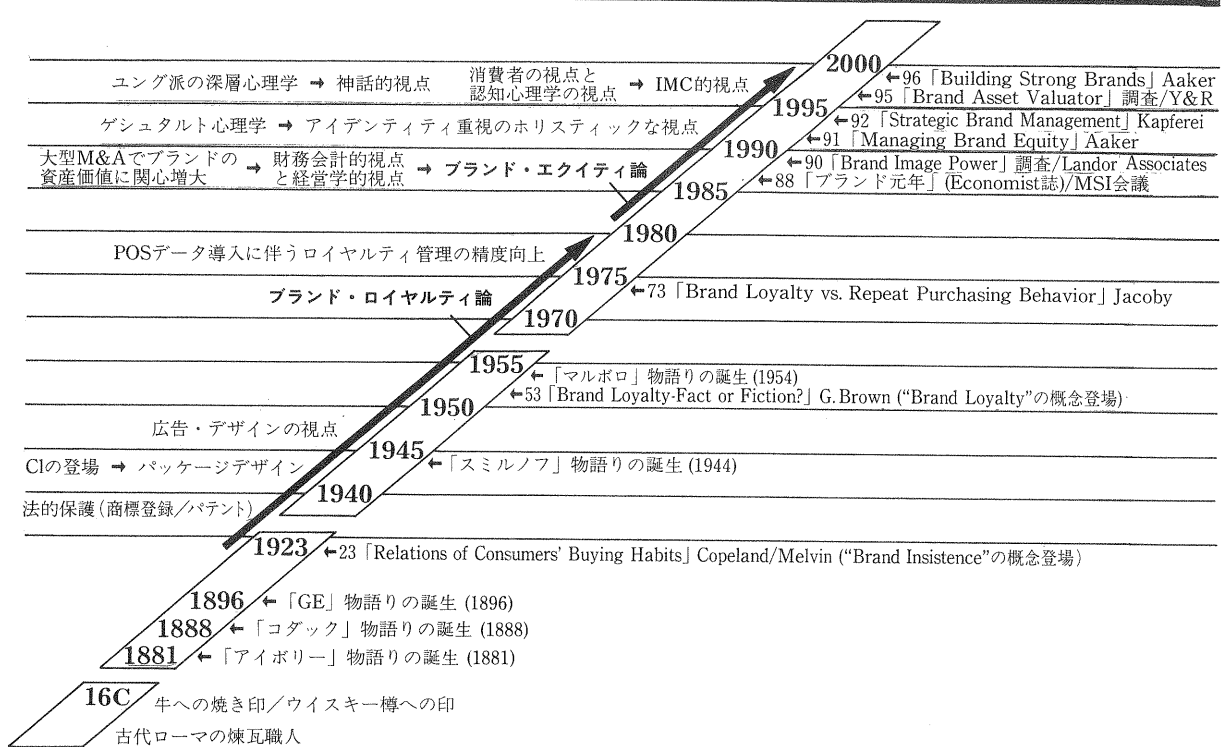
このようにブランドらしさを3つの面から把握して1つにまとめていきます。それをシンボル、ベネフィット、パーソナリティーとして再定義し、再発信してゆくときに、広告コンセプト、トーン・アンド・マナー、表現要素の手がかりにすることで、広告コミュニケーションの管理、縛りというもの、出来るのではないかと思います。

もうひとつ、電通ブランド力診断システム「AD-VENTURE」を、お話します。これ「AD-BALLOON」でブランドの次の一手を模索しながら、「らしさ」を開発したとして、それが効いているのかどうか管理し、次の戦略方向を導かなければならないというところで、活用するものです。売れ続けるということのエボークドセットに入るという視点で捉え、そのための源となる力、蓄積された評価「ブランド資産」と、活力、存在感すなわち「アクティビティ」の2つでブランドのポジションを見てまいります。

資産とアクティビティを、8つの指標で測定し、グリッドで表して、ブランド力のポジションを見てゆきます。それぞれのポジションでより売れつづけるための戦略方向を把握します。「AD-BALLOON」を用いて試みた仕掛けは、この象限をどのように動いているかで成果が確認されます。

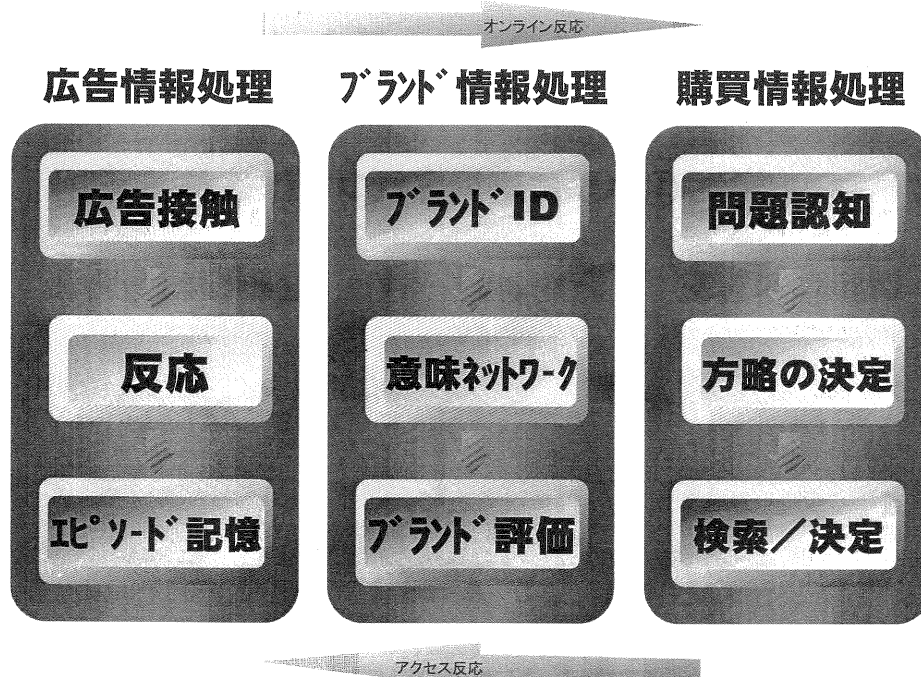
最後に、ブランドの戦略をコミュニケーション戦略に落としていく時には2つほど問題があると思います。ブランドは、その戦略に根ざしたところからメッセージの方向が導き出されなければなりません。また、そのメッセージの方向は、具体的表現に結びつかなくてはなりません。今日ご紹介した2つのシステムをこの流れにあてはめると、ブランド戦略とコミュニケーション戦略が一貫いたします。これが強いブランドづくりのお手伝いをさせていただく上で、必要最低限のことだと考えております。ということで、本日はテーマに合わせて手前どものシステムの一部をお話しさせていただきました。どうもありがとうございました。

ブランド・エクイティ論の系譜

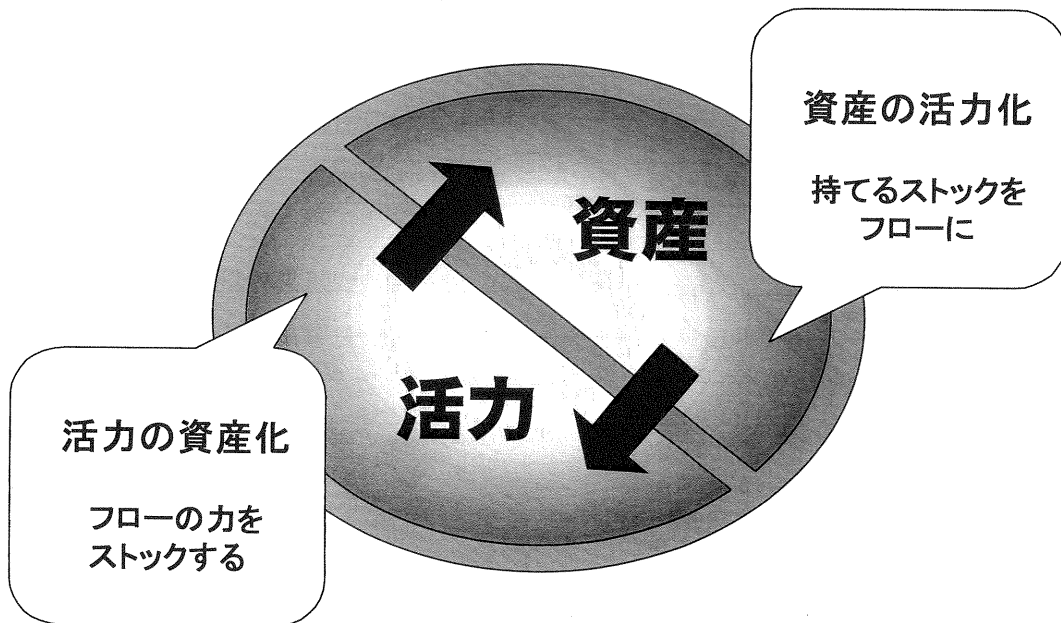


BRAND SOLUTION

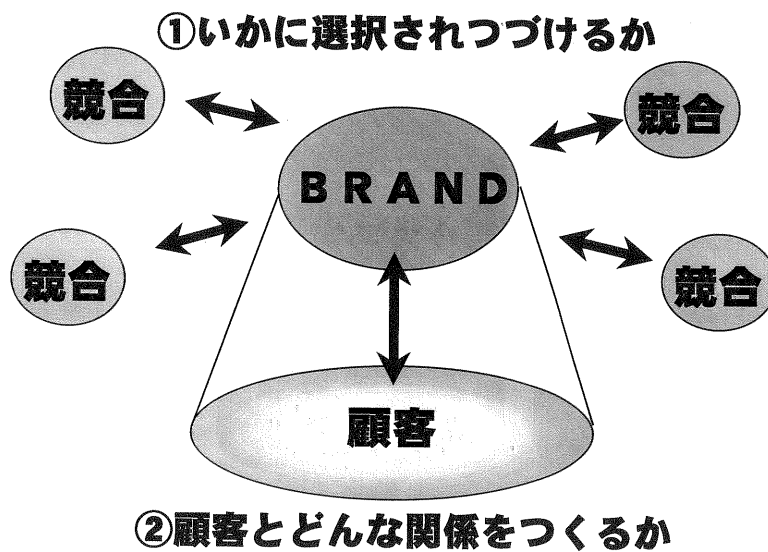
電通コミュニケーションインテグレーションモデル



ブランドのマネジメント

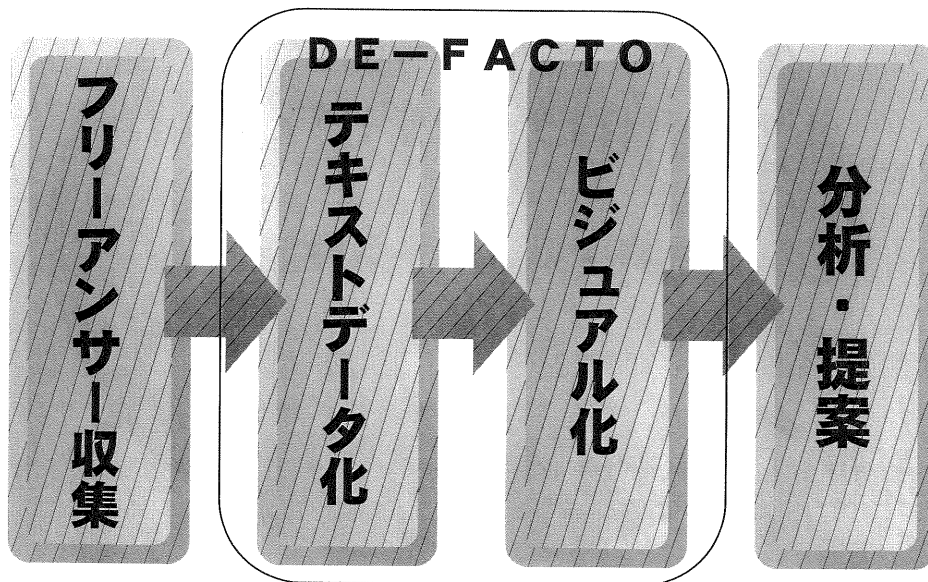


市場での マネジメント次元

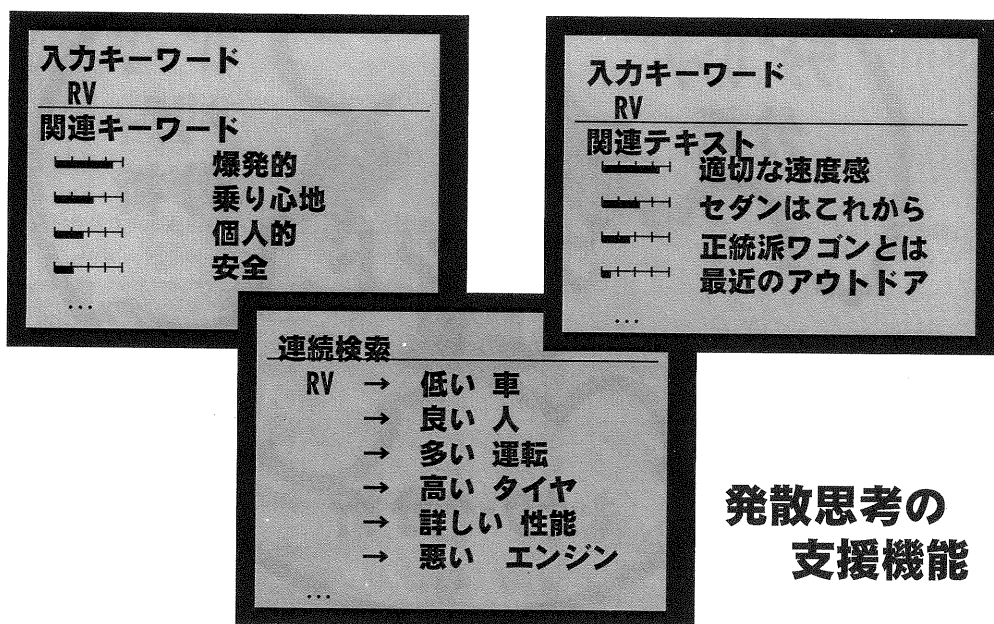


AD-BALLOONを支えるしくみ

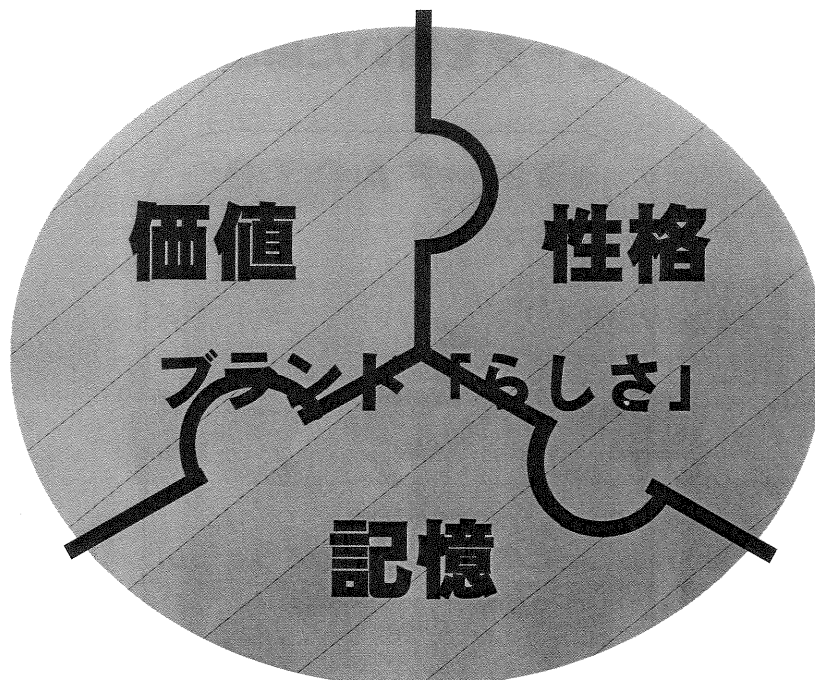
コンピュータを用いた解析システム



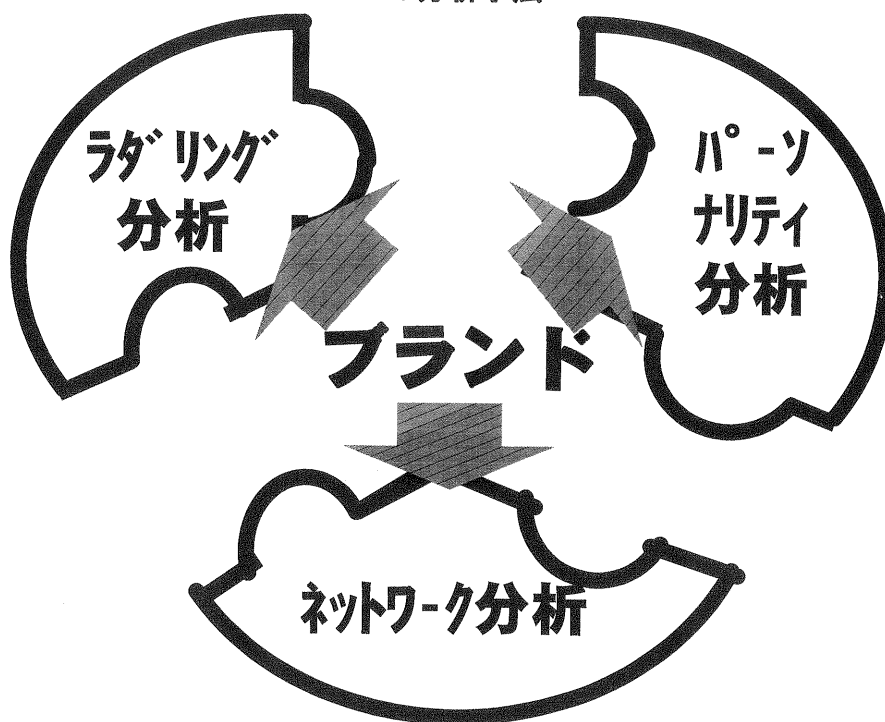
ブランド連想の辞書



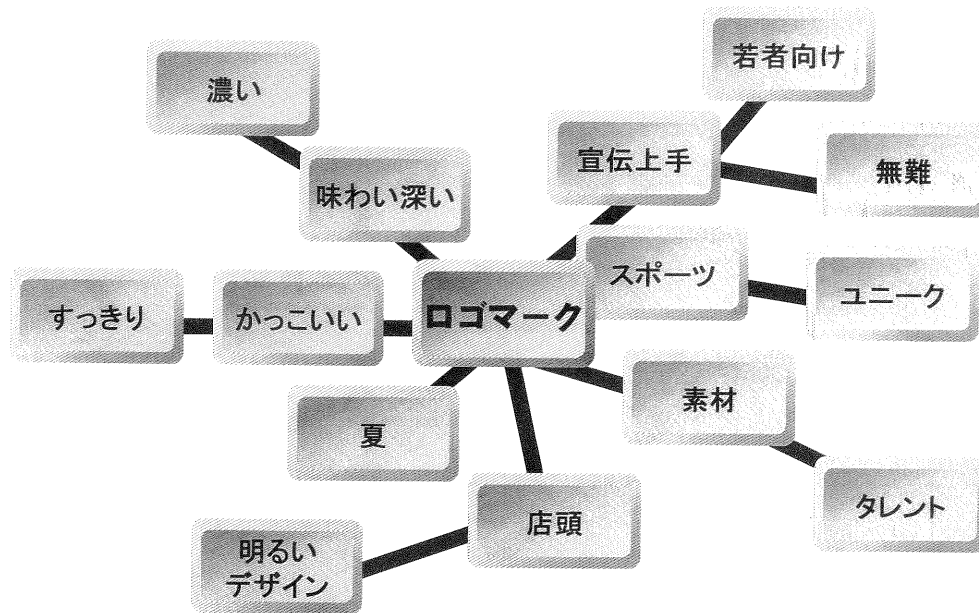
AD-BALLOONの分析視点



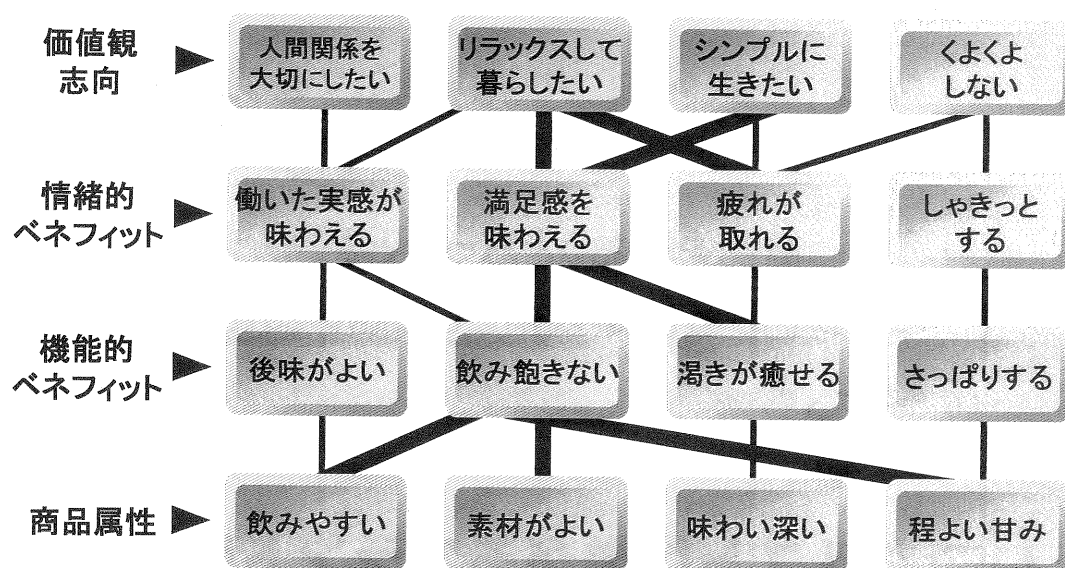
3つの分析手法



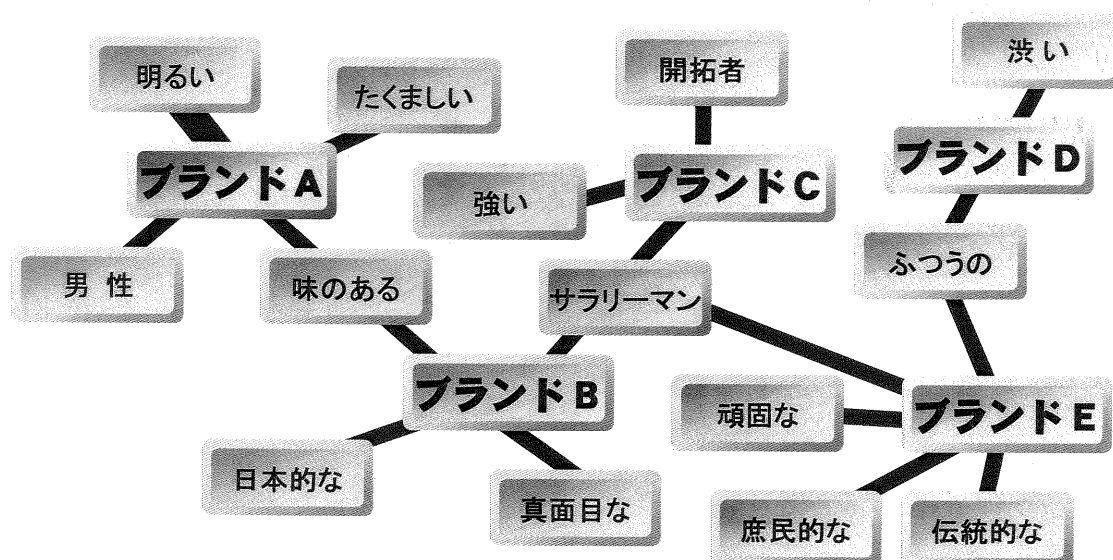
ブランドAで「思い出すことがら」



ブランドAを「選ぶ理由」の意味群

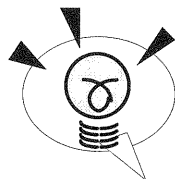


各ブランドに対する「性格イメージ」



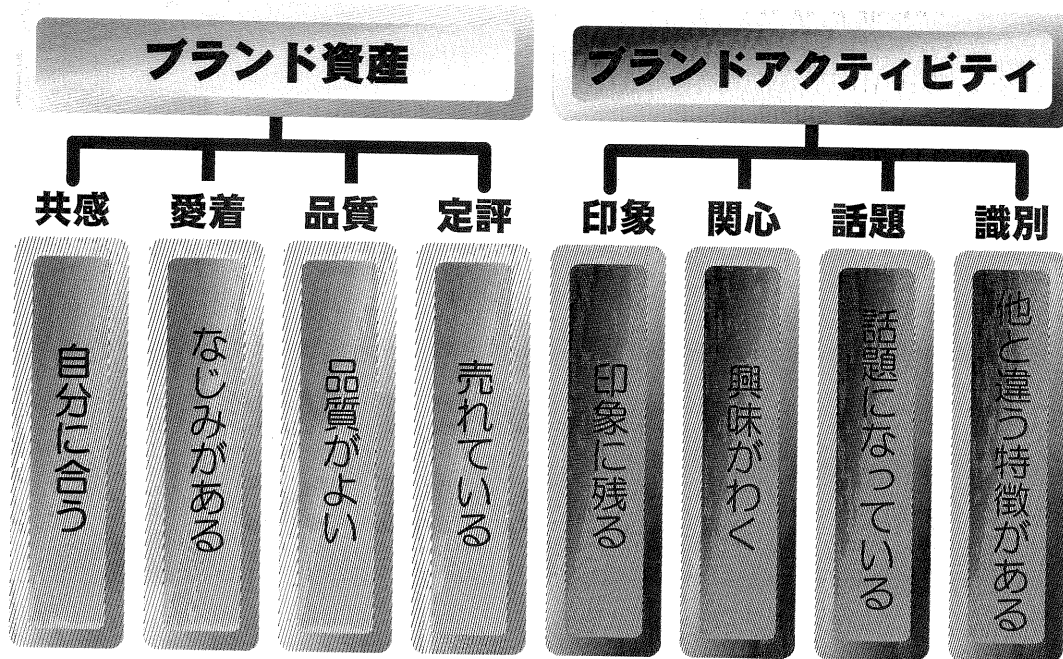
ブランド力 = 売れ続ける力

商品を買おうと思ったとき、
そのブランドの名前が候補として思い出される率

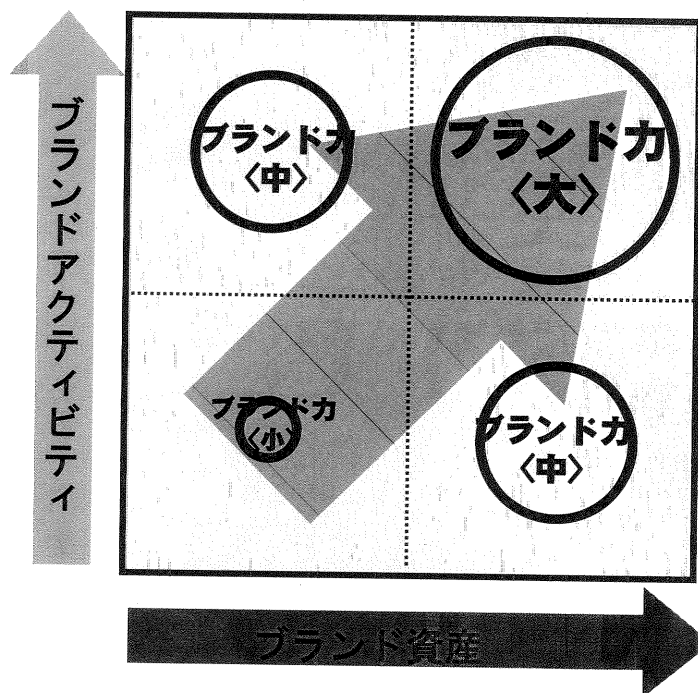


いつもリストに挙がるブランドは強い。

ブランド力測定の指標



資産×アクティビティのパワーグリッド



ブランド課題の具体的解決に向けて

ブランド戦略

AD-VENTURE

戦略方向から
メッセージの方向を導く

+

具体的表現に結び付ける

AD-BALLOON

コミュニケーション